

الفصل السابع

الخطوات العملية المطلوبة لتحقيق المزيد من الشمولية في دراسة وتطبيق المشروع

«لقد أحدثوا تغيرات شملت الشركة بأكملها»

عبارة وردت على لسان راعي أحد المشروعات يصف بها
فرقة راديكالية ورد ذكرها في هذا الكتاب

عرضنا في الفصول السابقة بعض الخطوات العملية المتعلقة بمفهومي
السرعة والعمق. نذكر القارئ أن السرعة في هذا السياق تعني سرعة التعلم أو
سرعة اكتساب الخبرة في حين يُقصد بكلمة عمق نوعية الحقائق ومدى
أهميتها (عمقها)، ونعني بذلك الحقائق التي يتوصل الفريق إلى الكشف عنها
خلال سير المشروع.

نبحث في هذا الفصل البعد الثالث، ألا وهو الشمولية ونذكر القارئ أن
المقصود بالشمولية هو الخروج بحلول شاملة تطل الكثير من جوانب العمل
والأنظمة التي تسيّر المؤسسة أو الشركة. وغالباً ما تؤثر هذه الحلول على
قضايا حيوية، وعلى رأسها نجاح المشروع على الصعيد الاستراتيجي. وفي
بعض الأحيان ينجم عن ذلك تحولات جذرية بفضل مشروع أشرف عليه
فريق عمل بمفرده.

من الملاحظ أن الفرق الراديكالية، بخلاف أغلب الفرق الأخرى، لا

تتقيد بإطار محدد سلفاً بل تنطلق من الإدراك أن المشروعات تتأثر بالعوامل المحيطة بها في نهاية المطاف، ونقصد بذلك الأنظمة والتوجهات التقليدية السائدة في المؤسسة أو الشركة.

وقد استطعنا استخلاص الخطوات العملية التي تميز أسلوب عمل الفرق الراديكالية، وذلك من خلال مراقبتنا لهذه الفرق:

خطوة عملية 1: كشف النقاب عن العلاقات التي تربط أنشطة وفعاليات المؤسسة بعضها ببعض.

خطوة عملية 2: استقطاب دعم الأفراد الذين لهم صلة بالمشروع بصورة أو بأخرى.

خطوة عملية 3: التعلم من تجارب مشروعات سابقة.

خطوة عملية 4: عدم التردد في اتخاذ قرارات تتعارض مع «ثقافة الشركة».

خطوة عملية 5: السعي لإحداث تغييرات تشمل أماكن وفعاليات أخرى.

الفريق المكلف بترشيد الإنتاج:

نبدأ أولاً بعرض سريع لطبيعة عمل الشركة. تعمل الشركة في مجال تصميم وصناعة الأثاث وبيعه إلى تجار الجملة، ولكن هذا القطاع في السوق كان قد مر بأزمات عدة في السنوات الأخيرة ومما زاد في تفاقم الوضع، المنافسة الحادة التي دفعت الكثير من شركات للخروج من السوق، ونتيجة لهذه الأوضاع أصبحت الشركة تعتمد على قلة قليلة من المتاجر الكبيرة لشراء منتجاتها. وأخذ هؤلاء الزبائن يمارسون ضغطاً متزايداً على الشركة لتخفيض أسعارها من جهة والاستجابة السريعة لطلبات المستهلك من جهة ثانية.

وهكذا وجدت الشركة نفسها تبحث عن وسيلة لتخفيض نفقاتها. وتقع هذه الشركة في وسط تجاري وتحظى بسمعة حسنة في مجال عملها. إذ عُرف عنها استعدادها التام لتلبية الطلبات الخاصة للزبائن، والمرونة في

التعامل معهم، وذلك بخلاف الأطراف المنافسة التي لا تقدم تسهيلات مماثلة.

بيد أن تحديث الشركة لمواجهة التحديات الجديدة له أيضاً عواقبه المتمثلة في ارتفاع التكاليف غير المباشرة وكذلك ارتفاع كلفة الإنتاج. في ظل هذه الظروف كان لا بد من أن تتقلص ربحية الشركة Profitability والواقع أنها خسرت صفقات عدة مؤخراً.

وأخيراً قررت الشركة إصلاح الوضع وشكلت لهذا الغرض فريق عمل كُلف بإعادة جدولة الإنتاج ووضع مخطط جديد، باعتبار أن ذلك سيؤدي على الأرجح إلى تقليص النفقات واختصار الفترة الزمنية اللازمة لإحداث التغييرات المطلوبة. ضمّ الفريق أعضاء من قسم خدمة الزبائن ومخططي الإنتاج ومنسقي الإنتاج وبعض مدراء الإنتاج.

الدورة 1: بدأ الفريق بدراسة عملية الإنتاج بصورتها الحالية. كان كل فرد مطلعاً على جزء فقط من هذه الصورة دون أن يعرف تسلسل الأجزاء الباقية التي يكونها ولهذا قام الفريق بدراسة ميدانية على أرض الواقع لعملية توضيب الشحنات، بدءاً من اللحظة التي ترد فيها إلى اللحظة التي تصبح فيها الطلبية جاهزة للشحن. كما ناقش الفريق العقبات والمشكلات التي تعيق برمجة الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

الدورة 2: بعد هذه الدراسة الميدانية، رأى بعض أعضاء الفريق أن المشروع يجب أن يقتصر على برمجة الإنتاج بصورة أفضل. في حين رأى آخرون أن الهدف المنشود يجب أن يكون تخفيض تكاليف الإنتاج واختصار المدة التي يستغرقها تصنيع السلعة وتسليمها، بالإضافة إلى جملة قضايا تتعدى مجرد برمجة الإنتاج.

وعلى ذلك قرر الفريق الكشف عن هذه القضايا، وهنا نهض أحد الحاضرين وكتب على اللوح الأبيض الموجود في غرفة الاجتماع، العبارة التالية:

«هل من الممكن إيجاد وسيلة تؤدي إلى تخفيض التكاليف من جهة واختصار المدة التي يستغرقها تصنيع السلع وإعدادها للشحن؟»

طرح الحاضرون آراء عدة وأفكاراً في هذا الشأن من جملتها:

- * تخفيض كلفة اليد العاملة عن طريق الإقلال من عدد الساعات الإضافية وكذلك العمالة المؤقتة وزيادة الإنتاجية.

- * التقيد ببرامج الإنتاج وتجنب الضغوط لتغيير تلك البرامج سواء كانت هذه الضغوط من قبل الشركة أو الزبائن. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المتاجر عموماً توفر المواد الأولية التي تصل أحياناً متأخرة وبالتالي يتأخر الإنتاج. وعلى الرغم من ذلك يتوقع هؤلاء الزبائن (المتاجر) أن تصلهم الشحنات في الموعد المحدد.

- * تخفيض النفقات غير المباشرة.

- * تجنب إجراء تعديلات على السلع المتعاقد عليها.

- * تغيير سياسة الشركة التي تقوم على تلبية طلبات الزبون وشروط التسليم مهما كلف الأمر.

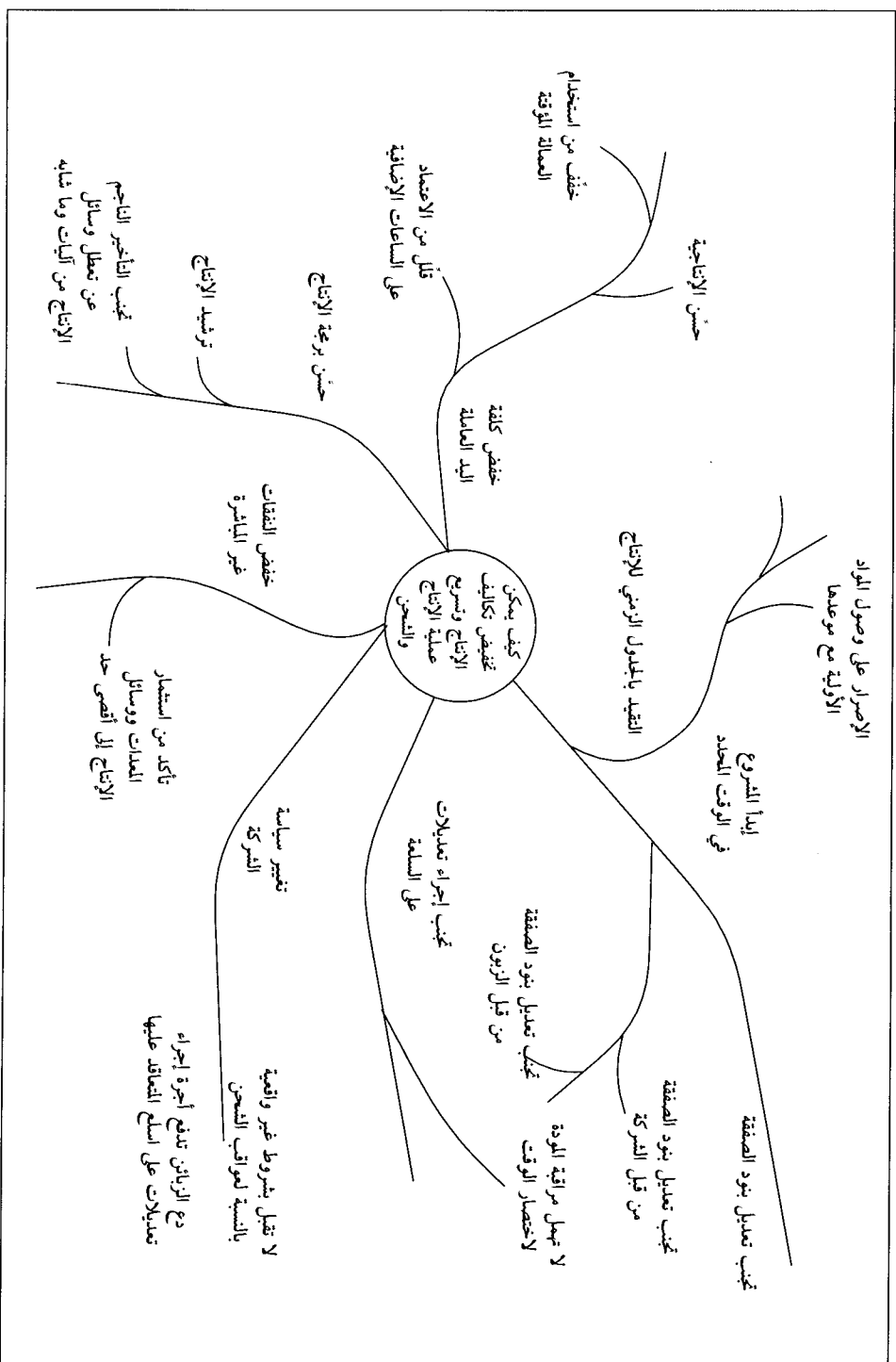
ولبحث هذه الأفكار والاقتراحات رسم أحد الحاضرين الشكل التالي على لوح أبيض في غرفة الاجتماع. راجع الشكل 1.7.

قرر الفريق تحري عدد من الأمور المشار إليها في الشكل البياني، ولكنه وجد أنه بحاجة لمزيد من المعلومات.

دورة 3: بعد جمع المزيد من المعلومات وجد الفريق أن أحد الوسائل الممكنة لتخفيض التكاليف وتسريع عملية الإنتاج والشحن تكمن في حل مشكلة المواد الأولية التي غالباً ما كانت تصل متأخرة. والجدير بالذكر أن الفريق وجد أن الزبائن تتأخر في شحن وتسليم المواد الأولية في 50 في المائة من الحالات. وقد علق على هذا الوضع أحد الأعضاء الجدد في الشركة بقوله: «إن هذا النظام ضرب من الجنون. إذ كيف يمكنكم وضع خطط إنتاج إذا كانت شحنات المواد الأولية لا تصل في مواعيدها المحددة؟».

وقد اقتنع عدد من الأعضاء أنه من غير الممكن برمجة الإنتاج دون معالجة هذه المشكلة الأساسية، في حين بدا للبعض أن معالجة هذه المشكلة تقع خارج إطار المشروع. لذلك اتفق الفريق على عقد اجتماع

شكل 1.7 مخطط لترشيد عملية الإنتاج



مع اللجنة التنفيذية للشركة (المؤلفة من رئيس الشركة وثلاثة من مساعديه) وذلك لاستيضاح هذه النقطة.

وللتحضير للاجتماع مع اللجنة المركزية، أعد الفريق الأسئلة التالية لطرحها على أعضاء اللجنة:

* هل المطلوب منا إعداد خطة لترشيد الإنتاج أم تخفيض التكاليف وتسريع عملية الإنتاج والشحن؟

* هل ينتظر منا إجراء إصلاحات شاملة أم إصلاح خلل في زاوية معينة؟

* ماذا لو اقترحنا إعادة النظر بالنظام الحالي من جوانبه كافة؟ هي سيعتبر ذلك خارج نطاق المشروع؟

استغرق اجتماع الفريق باللجنة المركزية زهاء ساعة، لم يعبر أعضاء اللجنة خلالها عن أي رأي، بل اكتفوا بالطلب من الفريق أن يشرح لهم ما اكتشفوه حتى الآن والأسباب التي تجعلهم يطلبون توسيع إطار المشروع. وبعد أن غادر الفريق غرفة الاجتماع قررت اللجنة بعد مناقشة الأمر الموافقة على ضرورة أن يقوم الفريق بتوسيع إطار المشروع.

دورة 4: تابع الفريق دراسته للمشكلة وجني المعلومات مستعيناً بالمخطط (شكل 1.7) كدليل. كما دعا مندوبي المبيعات لمشاركة الفريق في تدارس بعض الأمور المتعلقة بالتعامل مع الزبائن.

دورة 5: تمكن الفريق على ضوء معلومات جديدة من إضافة عناصر جديدة إلى المخطط استطاع على أساسها تحديد بعض العوامل الكامنة وراء الخلل في الوضع القائم.

وقد أبدى أحد الأفراد ملاحظة هامة عندما أشار إلى المخطط وقال متسائلاً: ما هي العلاقة التي تربط هذه الأمور بعضها بعضاً؟ وهل سيؤدي إصلاح خلل في جزء معين إلى إصلاح الخلل في الأجزاء الأخرى؟ وعلى ذلك أخذ الفريق يسعى لتحديد تلك الروابط، وخلص إلى نتيجة مفادها أن القضيتين المحوريتين هما: (1) تأمين وصول شحنات المواد الأولية من قبل الزبون في أوقاتها المحددة و(2) سياسة الشركة فيما يتعلق بتحمل التكاليف الإضافية المترتبة على عدم التزام الزبون بشحن المواد الأولية في

أوقاتها المحددة. ويبدو أن هاتين المسألتين ستؤديان إلى حل المسائل الأخرى.

بيد أن الفريق كان يشك في دعم إدارة الشركة لهذا التوجه. وقد عبّر عن ذلك أحد الحاضرين بقوله: «إن توصياتنا في هذا الشأن لن تلقى ترحيباً من قبل كبار المدراء، لأنها تمثل تحولاً كبيراً في فلسفة الشركة، ذلك لأنها تعني إعلام الزبون أننا سنرفع أسعارنا إذا لم يؤمن الزبون تسليمنا المواد الأولية في المواعيد المتفق عليها». وعلى ذلك قرر الفريق الدعوة لعقد اجتماع آخر مع اللجنة التنفيذية لتقديم نتائج تحليله والسماح له بمواصلة السير في هذا الاتجاه.

دورة 6: لم يتمخض الاجتماع عن اتخاذ قرار بهذا الشأن، إذ اختلف أعضاء اللجنة ولم يتوصلوا إلى قرار نهائي. وبعد مضي أسبوع تلتها اجتماعات عدة عاصفة قررت اللجنة إعطاء الفريق الضوء الأخضر والشروع في إعداد توصيات (تقرير) مفصلة حول هاتين القضيتين ولكنها، أي اللجنة، طلبت من الفريق التشاور مع طاقم المبيعات وكبار الزبائن لاستمزاغ آرائهم.

دورة 7: اجتمع الفريق بعدد من كبار الزبائن الذين أبدوا تفهمهم لاضطرار الشركة لإلزامهم بدفع أجرة إضافية عندما لا تصل الشحنات في موعدها المقرر. وقد اقترح عدد من الزبائن بإنشاء شبكة كمبيوتر مشتركة EDI لتبادل المعلومات المتعلقة بشحنات المواد الأولية وتواريخ شحنها والكميات المتوافرة في مستودعات الزبون.

وبعد مضي نحو شهر تقدم الفريق بخطة عمل إلى اللجنة التنفيذية، تضمنت إنشاء الشبكة المشار إليها EDI، وتشكيل فريق خاص لوضع هذه الشبكة موضع التنفيذ. وفوق كل ذلك اقترح الفريق الطلب من جميع الزبائن التوقيع في المستقبل على تعهد بتسليم الشحنة في موعدها المحدد وإلا تعرضوا لغرامة مالية.

بعد مضي ثلاث سنوات على وضع الترتيبات الجديدة موضع التنفيذ، تحسن الوضع تحسناً ملموساً، إذ تدنّت الكلفة الإجمالية لإنتاج الوحدة

بنسبة الثلث، كما انخفضت مدة (دورة الإنتاج) بنسبة 20 في المائة. ولكن تطبيق النظام EDI من الوجهة العملية استغرق وقتاً أطول مما كان متوقعاً. بيد أن التطبيق التدريجي للنظام المذكور مكن الشركة من مواكبة حركة المواد الأولية في مستودعاتها أكثر من أي وقت مضى، واستطاعت نتيجة لذلك معالجة مشكلة الشحنات المتأخرة والحد من آثارها السلبية خلال بضعة أشهر. والأهم من كل هذا وذاك أن تبادل المعلومات عن طريق شبكة الكمبيوتر EDI أدى إلى توليد «شراكة استراتيجية» بين الشركة وعدد من الزبائن، الذين أصبحوا فيما بعد يمثلون ثمانين في المائة من تجارة الشركة.

لقد نجح فريق ترشيد الإنتاج في مسعاه بفضل اتباعه منهجاً تحليلياً متكاملًا؛ وكان بيتر سينغ Peter Seng قد أشار في كتابه The fifth discipline 1990، إلى مثل هذا النمط في التحليل، حيث قال: «إن تماسك أي مؤسسة يعتمد على جملة من الفعاليات التي تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً، ولكن ذلك لا يبدو للعيان ولا تظهر آثاره إلا بعد مرور سنوات في أغلب الأحيان، ولذلك من الصعوبة بمكان أن يرى الفرد الذي يعمل داخل المؤسسة الصورة المتكاملة لما يجري، والذي يحصل هو أننا نميل إلى التركيز على أجزاء منفصلة من الصورة الكاملة ثم نتساءل عن أسباب عجزنا عن حل مشكلاتنا العميقة» (ص7). إن إتباع منهج تحليلي متكامل يمكننا من اكتشاف البنى structures التي تولّد التغيير (راجع ص 128 من كتاب سينغ) وبالتالي التمييز بين الحلول المؤقتة والحلول الحقيقية.

من الواضح أن فريق ترشيد الإنتاج اتبع النهج الذي نتكلم عنه، وتمكن بفضل هذا النهج من الكشف عن جملة من العلاقات المعقدة. والغريب في الأمر أن سعي الشركة لتلبية احتياجات الزبائن أتى بنتائج عكسية. إذ لم تستطع الشركة الاستجابة لطلبات المستهلك بتخفيض أسعارها وتسليم السلع المنتجة بشكل أسرع.

إن ما يسمى بالتحليل المنهجي المتكامل ليس تمريناً نظرياً، بل على العكس تماماً. وما فعله فريق ترشيد الإنتاج دليل على ذلك، حيث أن الفريق كشف عن الخيوط التي تربط مختلف فعاليات الشركة بعضها بعضاً، وبين ذلك للقائمين على المشروع من جهة، ولمندوبي المبيعات والزبائن من جهة أخرى. خلاصة القول أن الفريق رفض التقيد بالحدود الضيقة للمشروع. سنحدد الآن بعض الخطوات التي تتبعها الفرق الراديكالية كي تطل إصلاحاتها أكبر عدد ممكن من فعاليات المؤسسة.

خطوة عملية 1: الكشف عن وظائف الأجزاء والعلاقات التي تحكمها

تتميز الفرق الراديكالية بميلها للبحث عن العوامل الفاعلة الكامنة وراء المشكلة المطروحة. وبعبارة أخرى فإنها تنظر إلى المسألة في سياقها الحقيقي من حيث ارتباطها بالكثير من القضايا الأخرى التي قد تبدو للوهلة الأولى قضايا منفصلة ومستقلة مثل:

- * قضايا تتصل بعملية التسويق، وهذه تشمل تغيّر احتياجات الزبائن وتوقعاتهم والتطورات الحاصلة في اقتصاد السوق والوضع الديموغرافي.
- * قضايا تكنولوجية، وهذه تشمل بروز تقنيات جديدة في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإنتاج والاتصالات.
- * قضايا تتعلق بشحن السلع والمواد، والتعامل مع البائعين والموزعين.
- * قضايا مالية ومسائل تتصل بالبحث والتطوير والمبيعات والتسويق والإنتاج.
- * قضايا تتعلق بنظام العمل الداخلي والروتين المتبع في معالجة الطلبات وتلبية احتياجات الزبائن ومراقبة الجودة.
- * قضايا تتعلق بإدارة شؤون الموظفين وتقييم عملهم وكذلك نظام الترقيات والمكافآت.

* قضايا تتعلق بالتخطيط وتحديد أهداف الشركة واستراتيجيتها ووضع أسس ثابتة للتعاون بين مختلف أقسام الشركة.

ويتعين على الفرق أن تكون لديها الرغبة الدائمة في استقصاء المعلومات والتنبيه إلى إمكانية تبدل الظروف وأثر ذلك على المشروعات المكلفة بدراساتها.

ومن النافع لأي فريق أن يُكوّن صورة واضحة عن المنظومة system الذي يعمل الفريق في إطارها. وقد لاحظنا أن فريق ترشيد الإنتاج استخدم مخططاً بيانياً لهذا الغرض (شكل 1.7). راجع أيضاً Wycloff, 1991, Pacanowsky, 1995. وتكمن فائدة هذه الطريقة في أنها تُظهر العلاقات البينية التي تربط مختلف الفعاليات. إليك الآن بعض الإرشادات حول إعداد صورة بيانية على غرار المخطط البياني في الشكل 1.7.

تمرين عملي 1.7: إعداد مخطط بياني:

نقذ الخطوات الآتية لتحديد العوامل والقوى التي يحتمل أن تؤثر على سير المشروع:

خطوة 1: ارسم دائرة على لوح أبيض. واكتب داخل الدائرة السؤال التالي (أو عبارة مماثلة): «ما هي العوامل والقوى الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع؟».

خطوة 2: هنا يقوم الأعضاء تبعاً بتسليط الضوء على تلك العوامل الرئيسية التي ينبغي أخذها بالحسبان، وكذلك العوامل الفرعية. راجع الشكل 1.7.

خطوة 3: بعد أن ينتهي الفريق من إدراج كافة البنود (العوامل) التي ينبغي التنبيه لها، أطلب من الأعضاء تحديد تلك البنود غير الواضحة والتي تستدعي جمع المزيد من المعلومات قبل مناقشتها في الاجتماعات المقبلة. ومن الأهمية بمكان أن يسعى الفريق لاكتشاف العوامل المختلفة التي تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً.

خطوة 4: تلخص هذه الخطوة في مناقشة وتحليل العلاقات التي تربط مختلف العوامل ببعضها. ويمكن تصوير تلك العلاقات برسم خطوط تصل بين عنصرين أو أكثر.

خطوة 5: بعد الانتهاء من إعداد مخطط بياني، يمكن للفريق عندئذ أن يحدد أهم العناصر أو العوامل التي ينبغي التنبيه لها ومعالجتها تمهيداً لإيجاد حل شامل.

من الواضح أن الاستعانة بمخطط بياني يمكن أن يسهم بشكل فعال في التركيز على تلك العناصر أو العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في إيجاد الحل.

الانتقال من معالجة الجزئيات إلى معالجة العموميات.

لا يمكن اعتبار جميع العوامل متساوية من حيث الآثار التي تخلفها. فهناك عوامل محدودة التأثير وعوامل ذات تأثير أعم وأشمل. يصوّر الشكل 2.7 طيفاً من القضايا، بدءاً بالقضايا الجزئية (محدودة التأثير) وانتهاءً بالقضايا العامة. من المفيد في هذا السياق إعطاء بعض الأمثلة المستقاة من «قصة» فريق الطلبات الملغاة (راجع فصل 2).

✱ **المشكلات القائمة داخل قسم أو فعالية معينة:** تنحصر هذه المشكلات في العمليات التي تعتبر من مسؤوليات أقسام أو فعاليات معينة. مثال على ذلك تراكم الطلبات غير المنجزة في قسم خدمة الزبائن.

شكل 2.7

تنوع المشكلات والقضايا التي تواجهها المؤسسات

قضايا محدودة التأثير		قضايا ذات تأثير أعم وأشمل	
مشكلات تنحصر في قسم أو فعالية	مشكلات مشتركة تشمل عدة أقسام	مشكلات تتعلق بطبيعة	مشكلات تتعلق بوضع
		الخدمات أو المنتجات	الشركة تجاه الأطراف المنافسة
جزئيات		عموميات	

* مشكلات تنحصر في قسم أو فعالية

مثال: مشكلة تراكم الطلبات غير المنجزة في قسم خدمة الزبائن.

* مشكلات مشتركة تشمل قسمين أو أكثر.

مثال: مشكلات تزايد الطلبات الملغاة (قسم خدمة الزبائن) وهذه المشكلة ناجمة عن قيام قسم المبيعات بتجديد اشتراكات الزبائن دون استشارتهم.

* مشكلات تشمل المؤسسة برمتها.

مثال: المشكلات التي برزت عندما بيعت المؤسسة إلى شركة كبيرة، وقامت هذه الشركة بوضع معايير لتحسين أداء الشركة في مجالات عدة.

* مشكلات تتعلق بطبيعة الخدمات أو المنتجات.

مثال: مشكلة توفير الخدمات المميزة وقد وجدت الشركة أن عليها التركيز على تزويد الزبائن بمعلومات دقيقة تواكب التطورات الحاصلة في القطاعين الصناعي والخدمي من خلال منشورات دورية وجعل الاشتراكات شهرية أو ربعية.

* مشكلات تتعلق بوضع الشركة تجاه الأطراف المنافسة.

مثال: مشكلة بروز شركات منافسة تصور نشراتها عبر الإنترنت.

إن الانتقال من المشكلات أو القضايا الجزئية إلى قضايا أوسع من الأمور التي ينبغي على الفريق التنبه لها، علماً أن هناك الكثير من القضايا أو الأمور الصغيرة التي لا بد للمؤسسة من مواجهتها، وثمة أدلة تشير إلى أن المشكلات التي تبدو هامشية ليست في الواقع سوى انعكاسات للقوى الفاعلة التي تحكم السوق.

تمرين عملي 1.7 ب: تحديد طبيعة المشكلة أو القضية التي تواجهها المؤسسة
يستطيع فريقك أن يستعين بالشكل 2.7 لتحديد نوع المشكلة التي
يواجهها.

خطوة 1: أرسم شكلاً مماثلاً للشكل 2.7 على لوح أبيض بحيث يراه
جميع أعضاء الفريق.

خطوة 2: أطلب من أعضاء الفريق إعادة النظر بالصيغة التي طُرح بها
المشروع أصلاً، والمعلومات التي تم جمعها حتى الآن، والقضايا الفرعية
التي تمت بصلة إلى المشروع.

خطوة 3: أطلب من أعضاء الفريق أن يشاركوا بآرائهم حول القضايا
كافة التي ينبغي أن يطالها المشروع.

خطوة 4: في هذه المرحلة يُفترض أن يتفق الجميع على نوع المشكلة
(حسب تصورهم) التي يعالجونها، راجع الشكل 2.7. ومن المفيد وضع
إشارة X على السهم المبين في الشكل لتحديد نوع المشكلة.

خطوة 5: بعد تحديد نوع المشكلة، يقوم الفريق بتحليل المشكلة
ودراسة إمكانية توسيع إطار المشروع. إليك الأمثلة التالية لمزيد من الإيضاح:

* إذا كانت إشارة X تشير إلى أن الفريق يعالج المشكلة من منطلق
أنها تنحصر في قسم أو فعالية معينة، فينبغي أن لا يكتفي بذلك،
بل عليه أن يدرس احتمال أن تكون المشكلة مشتركة بمعنى أنها
تطال فعاليات أو أقسام أخرى.

* إما إذا كانت الإشارة X تشير إلى أن الفريق يعالج المشكلة من
منطلق أنها مشكلة مشتركة تشمل أكثر من قسم، فعلى الفريق أن
يدرس إمكانية أن تكون المشكلة أكثر شمولية، وقد تشمل
المؤسسة برمتها.

خطوة 6: يُفترض في هذه الخطوة الأخيرة أن يضع الفريق خطة عمل
لدراسة تأخذ بالحسبان الاحتمالات المشار إليها أعلاه.

أهمية استيعاب العلاقات السببية بين الأشياء

إن من أصعب المهمات التي تواجه فرق العمل تتلخص في التوصل إلى اتفاق حول تحديد العلاقات المعقدة بين مختلف العوامل التي تؤثر على المشروعات المطروحة. وهناك أسباب عدة لذلك. أولاً: ليس من السهل لمجموعة من الأفراد الاتفاق على ماهية العلاقات السببية التي نتكلم عنها. وثانياً: صعوبة اكتشاف أدلة واضحة حول اكتشاف العلة وراء هذه الظاهرة أو تلك. إذ ينبغي أن نتذكر أنه ثمة أحداث لا تظهر تداعياتها إلى بعد مدة طويلة.

ولذلك يتعين على فريق العمل استجلاء العلاقات والروابط القائمة بين الكثير من المتغيرات التي تؤثر على سير المشروع. وقد أشرنا سابقاً إلى أنه من المفيد للفريق الاستعانة بمخطط بياني يصور العلاقات القائمة بين طائفة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحكم المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من النافع الاستعانة بمخطط مماثل للمخطط المبين في الشكل 1.7، وخاصة إذا كان ذلك في بداية المشروع، لأن ذلك يتيح للفريق تحديد طائفة من العوامل المختلفة ومن ثم الشروع باستقصاء العلاقات التي تربط هذه العوامل بعضها بعضاً.

وهناك وسائل أخرى يطرحها بيتر سنغ (1990) في هذا السياق، وذلك من خلال عرضه لنماذج عدة كلاسيكية. فهو يشير مثلاً إلى أحد هذه النماذج الذي يرد تحت عنوان¹: «الإصلاحات التي لا تُصلح» (بضم التاء). يبين هذا النموذج أنه ثمة حلول مفيدة في حينها، ولكنها تؤدي في الأمد البعيد إلى نتائج سلبية، وهناك نموذج آخر يورده الكاتب تحت عنوان: «تحميل طرف آخر عبء المسؤولية».

وتتلخص هذه النماذج في الاستعانة بطرف خارجي لحل الإشكاليات

1 يمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول النماذج الكلاسيكية بالرجوع إلى كتاب بيتر سنغ ورفاقه والذي يحمل عنوان The Fifth Discipline Fielbook.

التي تواجهها المؤسسة، الأمر الذي يضعف قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها في المستقبل ويجعلها أكثر اعتماداً على أطراف خارجية. لقد وجدت أن مثل هذه النماذج يفيد في توعية الفريق إلى جدوى الحلول التي يطرحها، والعوامل التي أهملها في اختياره لهذا الحل أو ذاك، لا سيما عندما يكون المشروع في منتصف الطريق.

هناك طريقة أخرى تعتمد على استعمال الاستقراء العكسي إن صح التعبير، وهذه الطريقة مفيدة خاصة عندما تُستخدم بعد أن يكون المشروع قد بلغ مراحل متقدمة، إذ أنها تبين العلاقات السببية بين مختلف الأحداث.

تمرين علمي 1.7 ج: خريطة الاستقراء العكسي

نقصد بعبارة «الاستقراء العكسي» في هذا السياق ربط المعطيات (المشكلات) بالعوامل الخارجية التي أوجدت هذه المعطيات. يبين الشكل 3.7 خريطة من هذا القبيل، وقد اخترنا لهذا الغرض فريق الطلبات الملغية الذي عرضنا له في الفصل الثاني.

إتبع الخطوات التالية لرسم مخطط الاستقراء العكسي:

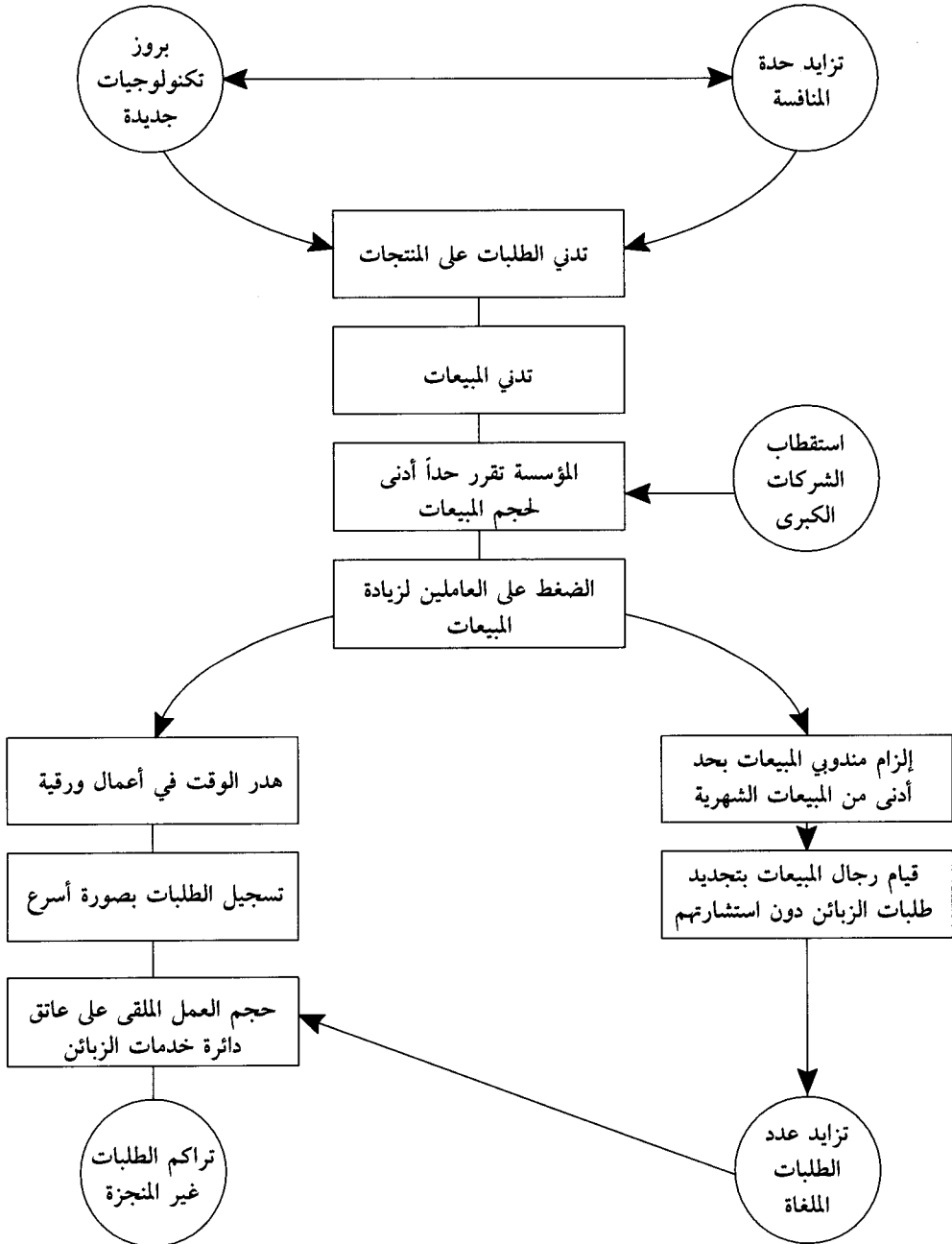
خطوة 1: أرسم دائرة في أسفل المخطط تشير إلى المشكلة كما بدت للفريق في بداية الأمر. في الحالة المبينة في الشكل نجد أن أعراض المشكلة تتكون من تزايد عدد الطلبات الملغاة من جهة وتراكم الطلبات غير المنجزة من جهة أخرى.

خطوة 2: أرسم خريطة تحدد القوى والعوامل التي تتصل بهاتين المشكلتين. فمثلاً أحد العوامل الهامة التي تسبب تزايد الطلبات الملغاة، يكمن في قيام العاملين في قسم المبيعات بتجديد الطلبات دون استشارة الزبائن المعنيين.

خطوة 3: تابع رسم المخطط حتى تتوصل إلى تحديد جذور المشكلة. نلاحظ في الحالة التي نحن بصددتها أن جذور المشكلة تكمن في أمرين: الأول، بروز تكنولوجيات جديدة والثاني، تزايد حدة المنافسة.

شكل 3.7

خريطة الاستقراء العكسي لمشروع معالجة ظاهرة تزايد الطلبات الملغاة



خطوة عملية 2: السعي للتأثير على الأفراد الذين تربطهم علاقة عضوية بالمشروع:

- * المدراء التنفيذيون.
- * المدراء المباشرون للمشروع.
- * الخبراء.
- * زملاء أعضاء الفريق المكلف بالمشروع.
- * فرق عمل تتولى دراسة / تنفيذ مشروعات أخرى.
- * الزبائن.
- * الموردون (مواد أولية الخ...)
- * الموزعون.

أضف إلى ما تقدم الأفراد الذين تعينهم معظم المؤسسات للإشراف على المشروع ومساندته ودعمه. وسنعرض لدور هؤلاء الأفراد في الفصل الثامن.

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المساندين للمشروع أو المراهنين على نجاحه إن صح التعبير، يمكن أن يكونوا عاملاً إيجابياً أو سلبياً. بمعنى أنهم قد يكونوا عاملاً مساعداً أو معوقاً لتقدم المشروع. وهذا يتوقف على الدور الذي يقومون به. إذ يمكن أن يكون لهم دور فاعل بل أن يقفوا موقف المثفرج كما قد يحصل أحياناً. لذلك يُفترض في الفريق الراديكالي أن يستغل نفوذ هؤلاء الأفراد بدرجة لصالح المشروع.

تحديد هوية اللاعبين الرئيسيين:

من هم اللاعبون الأساسيون؟ يحدد ريغ إيفانز Reg Evans, 1982 صاحب نظرية التعلم بالممارسة ثلاثة أسئلة في هذا السياق

* من هم الذي يمتلكون المعلومات الهامة؟ أو باختصار: من يمتلك المعلومات؟

* من هم الملتزمون قولاً وفعلاً بإنجاح المشروع؟ أو باختصار: من يكثرث؟

* من هم القادرون بحكم نفوذهم ومواقفهم، على اتخاذ الإجراءات المطلوبة؟ أو باختصار: من يمتلك القدرة؟

إن تحديد هوية هؤلاء «اللاعبين» يمكن أن يسهم في إنجاح المشروع.

تمرين عملي 2.7: تحديد هوية اللاعبين الرئيسيين:

يمكن لأي فريق أن يطبق التمرين التالي لمعرفة اللاعبين الرئيسيين وبالتالي الحصول على دعمهم للمشروع.

خطوة 1: أرسم جدولاً مماثلاً للجدول الآتي (استخدم لوح أبيض لهذا الغرض)

الاسم	1 من يمتلك المعلومات	2 من يمتلك القدرة	3 من يمتلك القدرة	استراتيجية لاستقطاب الدعم

خطوة 2: يقوم الفريق بعد التشاور، بتدوين أسماء الأشخاص الذي يمتلكون المعلومات ووضع إشارة X في العمود بمحاذاة كل اسم.

خطوة 3: تتكرر هذه العملية بالنسبة للعمودين 2 و3 علماً أنه يمكن لنفس الفرد أن ينتمي إلى أكثر من فئة من الفئات الثلاث.

السعي لاستقطاب دعم وتعاون الجهات المسؤولة.

ما هي الاستراتيجيات التي يمكن لفرق العمل اتباعها لضمان تعاون الأفراد الذين يحتلون مناصب حيوية بالنسبة للمشروع؟ والجواب في هذه

الحالة يتوقف على طبيعة هؤلاء الأفراد والأسباب التي يمكن أن تجعلهم يحجمون عن المشاركة في دعم المشروع.

ومن هذه الأسباب أن المشروع ربما لا يقع ضمن أولوياتهم؟ لا سيما إذا لم يكن هناك حوافز مادية أو معنوية تجعلهم يكرسون وقتهم وجهدهم على حساب واجباتهم اليومية. لذلك ينبغي على الفريق في مثل هذه الحالة أن يسعى لكسب ودعم هؤلاء الأفراد بإقناعهم أن المشروع يستحق أن يكون على رأس أولوياتهم. إليك بعض الاستراتيجيات لتحقيق هذا الغرض:

* حاول إقناعهم بالتأثير عليهم من خلال ولائهم للشركة، وأن مساهمتهم مفيدة وفي مصلحة مؤسستهم.

* حاول استدراج عدد من كبار المدراء، إذ من الملاحظ أن هذا يؤدي في الكثير من الأحيان إلى دعم وتعاون الفئات الأخرى من العاملين.

* حاول التواصل مع رؤساء أولئك الأفراد الذي يحتاج المشروع إلى جهودهم.

* من المفيد استدراج من تحتاج إلى مساعدتهم ؛ وذلك باستخدام مغريات مثل إتاحة الفرصة لهم لاكتساب مهارات جديدة قد تفيدهم في المستقبل. وهذا يشكل بحد ذاته حافزاً قوياً لبعض الأفراد.

* يمكن أيضاً استمالة البعض الآخر بإبراز الدور البناء الذي لعبه هؤلاء في إدارة المشروع.

بقي أن نشير إلى أن بعض الأفراد قد يعتبر تشكيل فريق عمل لدراسة مشروع ما، تعدياً على صلاحياتهم الإدارية وأنه كان من الواجب تكليفهم بالإشراف على إدارة المشروع بدل اللجوء إلى أطراف أخرى. ولتجنب مثل هذه المواقف والحساسيات التي يمكن أن تثيرها، إليك بعض النصائح التي تثبت فائدتها في الكثير من الحالات.

- * تعامل باحترام غير متصنع مع كل من له صلة بالمشروع، وخاصة أصحاب الخبرة منهم.
- * ينبغي لأعضاء الفريق تجنب ما يوحي أن المشروع من شأنهم فقط. ومن الواجب أن يعترفوا بفضل كل من ساهم ويساهم في إنجاح المشروع.
- * من المفيد أحياناً أن يعتمد الفريق إلى استشارة أولئك الأفراد المشهود لهم بالخبرة على أن يكون ذلك بصفة رسمية ودائمة.

خطوة عملية 3: التعلم من دروس الماضي

من المهم أن يكون لدى الفريق معلومات عن تاريخ الشركة، وخاصة تلك المعلومات التي يمكن الاستفادة منها، والواقع أن الكثير من الشركات في هذه الأيام قد أصبح لديها أنظمة تتيح للعاملين أو المكلفين بالمشروع الإطلاع على تفاصيل تتعلق بمشروعات كبيرة تم إنجازها في السابق، والعقبات التي واجهتها. والجدير بالذكر أن 50 في المئة من أكبر 500 شركة في أمريكا أخذت تتبع هذا النهج (راجع Kotnour, 1999). والواقع أن الجيش الأمريكي يستخدم نظاماً من هذا القبيل يشار إليه بـ AAR، وهو عبارة عن عملية روتينية تستهدف استخلاص الدروس بعد كل مهمة ميدانية وتوثيقها ومن ثم تعميمها على العناصر والوحدات كافة. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الشركات المعروفة أصبحت تنحى هذا المنحى.

وفي أغلب الحالات يتعين على الفريق أن يبذل جهداً لتوثيق الكثير من المعلومات المفيدة حول ما واجهته الشركة من مشكلات في الماضي. والواقع أن أعضاء الفريق يمتلكون مثل هذه المعلومات في أغلب الأحيان. ولكن ذلك لا يكفي إذ عليهم دراسة هذه المعلومات ومحاولة الاستفادة منها فيما يخص المشروعات الحالية التي يعالجونها، وهذه من الأمور التي يُفترض أن يتنبه لها كل فريق راديكالي.

ثمة طريقة يمكن استخدامها لهذا الغرض. وتتلخص هذه الطريقة في

إعادة فتح ملفات المشروعات القديمة سواء كانت هذه المشروعات ناجحة أم فاشلة.

ولكن ما الذي يمكن أن نتعلمه من مراجعة ودراسة مشروعات قديمة وكيف يمكن الاستفادة مما تعلمناه في إطار المشروع الحالي؟ إليك بعض الأمثلة على ما يمكن أن يفيدنا في هذا الشأن:

- * وجود عقبات ومشكلات متشابهة.
- * معرفة أفضل الوسائل للتواصل والتعاون.
- * تجاوب (أو عدم تجاوب) الأطراف المعنية في ذلك الحين.
- * مدى تقبل الإدارة للأفكار الجديدة.
- * مدى التعاون على الرغم من وجود وجهات نظر مختلفة.
- * أهمية أن تكون التوقعات والأهداف واقعية.
- * مدى استعداد العاملين لتقبل التغيير ودور نظام المكافآت والحوافز في ظل هذا التغيير.
- * المدة التي استغرقتها تنفيذ التغييرات المطلوبة.
- * الأحداث غير المتوقعة والمستجدات التي تم التعامل معها.

أضف إلى ذلك أن العودة إلى تجارب سابقة من نواح معينة يمكن أن يكون ذا مغزى بالنسبة للأوضاع الراهنة التي يمر بها المشروع.

إليك التمرين التالي الذي يمكن استخدامه لاستخلاص دروس يمكن الاستفادة منها في إنجاز المهام الحالية.

تمرين عملي 3.7 أتعلم من مشروعات سابقة

اختر مشروعاً من المشروعات التي نفذتها شركتك في السابق شريطة أن يكون المشروع المختار شبيهاً بالمشروع الحالي، ثم دع الأعضاء يجيبون بمفردهم عن هذه الأسئلة، علماً أنه لا يوجد في هذا السياق أجوبة صحيحة أو خاطئة.

سؤال 1: ماذا كان الغرض من المشروع ومن شارك فيه (اذكر الصفة الوظيفية لكل منهم؟).

سؤال 2: إلى أي حد كان المشروع ناجحاً؟

سؤال 3: ما هو الحدث الذي لعب الدور الأهم في نجاح المشروع؟

سؤال 4: ما هو الحدث الذي لعب دوراً سلبياً في إدارة المشروع؟

سؤال 5: لو أُتيح لك المشاركة بهذا المشروع مرة ثانية، ما هي التوصيات التي ستقدمها؟

سؤال 6: ما هي الدروس المستفادة من هذا المشروع؟ أو بعبارة أخرى، ما هي الأشياء التي ينبغي تنفيذها بصورة مختلفة في المشروع الحالي انطلاقاً من تجارب المشروع السابق؟

بالإضافة إلى دراسة وتحليل مشروعات سابقة، من المفيد أن ينظر الفريق إلى تاريخ المؤسسة في مجال عملها ويستعرض الأحداث والتطورات التي شهدتها الشركة وكيفية تعاملها مع العوامل الخارجية آنذاك. وتشمل هذه العوامل، الزبائن والمنافسين وتقلبات السوق والقوى الاقتصادية، إذ أن مراجعة هذه الأمور يساعد الفريق على وضع المشروع الراهن في سياقه الصحيح.

وهذا ينطبق على فريق الطلبات الملغاة الذي أدرك تدريجياً أن المشكلة التي تواجهه يمكن فهمها في إطار تقلبات السوق وظهور تكنولوجيات جديدة جعلت منتجاته لا تفي بمتطلبات السوق الحالية، إذ تبين أن ظاهرة إلغاء الطلبات كانت في جوهرها وليدة تغيرات خارجية وضغوط داخلية.

إليك التمرين التالي الذي يمكن اعتباره مثلاً عملياً على كيفية دراسة تجارب الماضي بهدف الاستفادة منها، وهذا يعني دراسة تاريخ الشركة في حقبة معينة.

تمرين علمي 3.7 ب: إعداد موجز بوضع الشركة في الحقبة الواقعة بين 1985 حتى اليوم

استخدم الخطوات التالية:

خطوة 1: حدد يوماً لاجتماع الفريق للبحث في تجارب الشركة في السنين الماضية. ويمكن دعوة عناصر مطلعة من خارج الفريق لحضور الاجتماع.

خطوة 2: قم بإعداد جدول بياني يوجز الوضع الداخلي للشركة والظروف التي واجهتها في الحقبة المذكورة، يمكن اعتماد نموذج على نسق النموذج التالي على سبيل المثال:

1985	1990	1995	2000	اليوم
←				
أهم الأحداث (منجزات..)				
الأفراد الذين شاركوا				
الزبائن				
المنافسون				
تكنولوجيا				
التطورات التي حصلت في القطاع الصناعي / التجاري				

خطوة 3: يشارك المجتمعون بما فيهم أعضاء الفريق بإملاء الجدول مركزين على تلك التجارب التي يمكن أن تتصل بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمشروع قيد الدراسة.

خطوة 4: بعد أن يكتمل الجدول، يُفترض أن يناقش الحاضرون مغزى هذه الحقائق بالنسبة للمشروع الراهن، وبالتالي الخروج بأجوبة عن الأسئلة التالية:

* هل يمكن اعتبار الوضع الحالي نتاجاً لعوامل وقوى ورد ذكرها في الجدول؟

- * ما هي طبيعة المعلومات التي ينبغي الحصول عليها لتوضيح مدى تأثير تلك القوى على المشروع؟
- * هل يترتب علينا التفكير بتوسيع رقعة المشروع؟ وكيف؟

خطوة عملية 4: التحرر من أسلوب العمل والروتين المتبع في الشركة

يُشار إلى أسلوب العمل والروتين المتبع في الشركة بـ «ثقافة الشركة». وتمثل ثقافة الشركة في أحسن الحالات تراكم الخبرة الذي أدى إلى نجاح الشركة ونموها. ولكن التطورات التي حصلت وتحصل في عالم المال والأعمال قد لا تنسجم مع ثقافة الشركة حسب تعريفنا لهذا المفهوم. فالشركات المحافظة التي تخشى المجازفة قد تحتاج إلى أن تكون أكثر جرأة واستجابة لمتطلبات السوق.

إليك المثال التالي:

الفريق المكلف بدراسة ظاهرة إهمال استغلال الفرص المتاحة (فريق الفرص الضائعة)

بذلت إحدى الشركات التي تنتج مواد كيماوية جهوداً متواصلة على امتداد سنوات عشر، في محاولة لتخفيض نفقاتها، وكان من جملة ما فعلته أن خفضت مجمل نفقاتها على الأبحاث التسويقية وتطوير المنتجات واتبعت سياسة تقشف صارمة كما سرحت الكثير من العاملين في الشركة لتقليص النفقات غير المباشرة. ونتيجة لذلك أصبح العاملون يتصرفون بطريقة يمكن تلخيصها بالمبدأ التالي:

«تظاهر دائماً أنك حريص كل الحرص على تخفيض النفقات المترتبة على الشركة حتى لو كان ذلك ليس في مصلحة الشركة على المدى البعيد».

وأخيراً توصل المدراء التنفيذيون إلى نتيجة مفادها أن الشركة لا تبذل الجهد الكافي للتعرف على احتياجات السوق وبالتالي أضاعت فرصاً ثمينة لإطلاق منتجات تلبي احتياجات قطاع معين من المستهلكين، في حين أن منافسيها نجحوا في تطوير منتجاتهم لاستهداف فئة معينة من المستهلكين. وعلى ذلك تقرر تشكيل فرق عمل عدة لدراسة ما يمكن عمله لتصحيح هذا الوضع وتقديم توصيات خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر، على أن يبقوا خلال تلك الفترة على رأس عملهم المعتاد.

بعد بضعة أشهر من بداية المشروع، أدركت إحدى فرق العمل أنه من الصعب تقديم توصيات دون أن يكون لديها معلومات قائمة على دراسات وأبحاث تسويقية. في هذه الحالة لم يكن أمام الفريق سوى الاعتماد على المكتبات والإنترنت والمقابلات الشخصية. وهذا يزيد من حجم الأعباء الملقة على كاهل الفريق، ولذلك تقرر توزيع الأدوار على الأعضاء. وكان من جملة ما تقرر عقد الاجتماع في مقر الشركة الرئيسي (الذي يقع في مدينة أخرى). وهنا اقترح أحد الأعضاء اصطحاب مساعدته الإدارية لحضور الاجتماع المزمع عقده، باعتبار أن وجودها سيكون مفيداً لتسجيل وقائع الاجتماع والقيام ببعض الأمور الإدارية التي لا بد منها.

ولكن عدداً من الأعضاء رفض هذا الاقتراح بدعوى أن ذلك يتعارض مع «ثقافة الشركة»، إذ لا يجوز دعوة مثل هذه الموظفة لمرافقتهم وتحميل الشركة تكاليف سفره. عندئذ أجابهم صاحب الاقتراح قائلاً: «هذه بالضبط هي المشكلة التي نعاني منها في إدارتنا للمشروع. ألا يكفي أن الشركة لم تصرف شيئاً يُذكر على إجراء أبحاث تسويقية؟ لقد أصبحنا نحشى إنفاق المال حتى لو كان ذلك في مصلحة الشركة. أرجو أن تنظروا إلى اقتراحي من وجهة نظر الكلفة والمردود حصراً».

وأخيراً قرر الفريق اصطحاب المساعدة الإدارية بعد أن ثبت لهم بعد حسابات عدة أن وجود المساعدة سيرفع إنتاجيتهم بنسبة 25 في المائة أي أنهم سينجزون مهامهم في مدة أقصر.

والجدير بالذكر أن الشركة استشهدت بهذه الحادثة مرات عدة بعد أن

باشرت بكتابة توصياتها، وكان من جملة التوصيات أن تستثمر الشركة في بحوث التسويق، وقد دعم الفريق اقتراحه هذا بتحليل للتكاليف والمردود، وخلصوا إلى أرقام تقديرية حول المردود الحالي الذي ستجنيه الشركة من الاستثمار بشكل أوسع في بحوث تسويقية.

يتضح مما تقدم أن «ثقافة الشركة» بحسب تعريفنا لهذا المفهوم قد أدت إلى انتشار ظاهرة سيئة تتلخص في جعل العاملين في الشركة يحجمون عن إنفاق المال حتى عندما يكون هذا الإنفاق في مصلحة الشركة. إن المشكلة هنا لا تكمن في تحمل نفقات دعوة عنصر إضافي لحضور الاجتماع، بقدر ما تكمن في سلوك الموظفين المسؤولين، وفي الحالة التي نحن بصددھا يمكن القول أن فريق المشروع تعمّد مخالفة السلوك أو العرض السائد في الشركة، وأثبت لنفسه أنه من الممكن التحرر من هذا السلوك دون أن يكون لذلك عواقب وخيمة.

سنستعرض الآن بعض التوجيهات حول أسلم الطرق لتحدي الثقافة السائدة في الشركة عندما تقف هذه الثقافة عائقاً في سبيل تحقيق النتائج المرجوة:

ضرورة الحد من تدخل أطراف خارجية:

سبق أن ذكرنا أهمية تواصل الفريق مع أولئك الأفراد أو على الأصح أصحاب القرار الذي يُعوّل على مساندتهم لإنجاح المشروع. ولكنه يتعين على الفريق في الوقت نفسه، أن يحد من نفوذ القوى الخارجية التي قد تقيد حريته على اتخاذ تدابير تتعارض مع الأفكار السائدة أو ما اصطّلحنا على تسميته بـ «ثقافة الشركة». وهذا يعني تجنب قدر المستطاع بحث سير المشروع مع أطراف أخرى، أو بعبارة أخرى الابتعاد عن كل ما يمكن أن يحبط جهود الفريق للتوصل إلى حلول جذرية (راديكالية).

التحكم بإذاعة معلومات حول سير المشروع.

من المستحسن وأحياناً من الضروري أن يترئث الفريق في إذاعة معلومات تتعلق بالمشروع قبل أن تكتمل الصورة. إذ أن إطلاع أطراف أخرى على ما جرى ويجري في مرحلة مبكرة من المشروع، قد يؤدي إلى احتكاك مع مختلف العناصر التي تعارض توجهات الفريق.

خلاصة القول أن على الفريق تجنب إطلاع كافة العاملين على ما يخطط له إلا بعد اكتمال الخطة.

التحرك بهدوء وحذر

من الضروري أن يتجنب الفريق في بداية المشروع القيام بأي فعل أو اتخاذ أي إجراء من شأنه أن يلقي معارضة المؤسسة ككل. وهنا يحتاج الأمر إلى التصرف بدبلوماسية وحذر. فعلى سبيل المثال تمكّن فريق «الفرص الضائعة» من تجاوز اعتراضات الإدارة على بعض النفقات الضرورية لإجراء دراسات ميدانية تخص المشروع، وتم ذلك بالتعاون مع إدارة المبيعات وقبل أن تتاح الفرصة لأحد بالتدخل لمعارضة هذه الخطوة.

إرساء قواعد عمل بمعزل عن المؤسسة

يوضح لنا المثال السابق (فريق الفرص الضائعة) أهمية الدور الذي تلعبه ثقافة الشركة في التأثير على تنفيذ وإدارة المشروعات. ونعود لنذكر القارئ أن المقصود بثقافة الشركة هو أسلوب العمل والمبادئ التي تحكم السلوك العام لموظفي الشركة وقد يكون لهذه الأساليب والمبادئ عواقب غير «صحية». لذلك ينبغي على الفريق أن يتحرر من القيود التي تفرضها ثقافة المؤسسة وتوجهاتها التقليدية.

تمرين علمي 4.7: التحرر من «الثقافة» السائدة

يحدد التمرين التالي الخطوات التي يمكن أن يتخذها الفريق لإرساء قواعد عمل لا تخضع للأعراف السائدة في الشركة.

خطوة 1: أطلب من أعضاء الفريق أن يصفوا خصائص شركتهم: هل هي مثلاً شركة محافظة، جريئة، بيروقراطية، منافسة في مجال عملها.

خطوة 2: يقوم أعضاء الفريق بإعداد لائحة بخصائص الشركة.

خطوة 3: بعد الانتهاء من إعداد اللائحة، يقوم الفريق بمناقشة هذه الخصائص وتأثيرها على المشروع سواء كان هذا التأثير سلبياً أم إيجابياً.

خطوة 4: يحدد الفريق تلك الصفات التي يمكن أن تؤثر سلباً على سير العمل، وكذلك الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتجاوز العواقب السلبية المحتملة.

خطوة 5: يقوم الفريق بوضع استراتيجية لتفادي المشكلات التي قد تنجم عن عدم التقيد بقواعد العمل والسلوك المعمول به في الشركة. وفي بعض الحالات قد يضطر الفريق إلى تحدي ثقافة الشركة عنوة، علماً أن أسلوب المواجهة هذا قد ينطوي على أخطار ينبغي تفاديها انطلاقاً من مبدأ: (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان، ضمن حدود معينة بالطبع).

خطوة عملية 5: السعي لإحداث تغييرات تشمل أماكن وفعاليات أخرى.

عندما يصل الفريق إلى المراحل النهائية للمشروع، ينبغي له أن يتخذ إجراءات ملموسة تضمن إجراء التغييرات الملائمة في مختلف أقسام وفعاليات المؤسسة. وهذا يتطلب بعض الحكمة والحنكة، كي لا يتهم الفريق أنه يتجاوز صلاحياته.

إليك بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعد على استقطاب دعم وتعاون الأطراف الأخرى في المؤسسة وتقبلهم للتغيرات المطلوبة:

أطلع الآخرين على النتائج التي توصل إليها الفريق:

ينبغي للفريق تحديد النتائج التي توصل إليها ودعم هذه النتائج بـ (1) تحليلات مالية، (2) معطيات السوق (3) طرائق إنتاج جديدة، (4) اقتراحات

حول تخفيض النفقات المباشرة وغير المباشرة، على سبيل المثال وليس الحصر. إن المطلوب باختصار هو تعميم الفائدة، وهذه العملية لا تتم إلا بإقناع الأطراف المعنية بالاستفادة من النتائج التي توصل إليها فريق المشروع والتي تمس فعاليتهم. إليك بعض الاقتراحات في هذا الشأن.

- * تبادل المعلومات مع الأطراف المعنية.
- * لا تكتفي بشرح عام لما أنجزه الفريق، بل بيّن أيضاً لرؤساء الفعاليات ومن في حكمهم الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها لتحقيق نتائج أفضل.
- * شجع الآخرين على الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الفريق بتطبيقها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة عملهم.
- * لا تبالي إذا حاول البعض سرقة منجزات الفريق، أي الإدعاء أن الفضل يعود لهم في كل ما تم إنجازه.

لعل أهم ما تفرزه جهود الفريق في نهاية المطاف يكمن في ما تعلموه واكتسبوه من دروس وتجارب، وهذه الدروس والتجارب ينبغي تعميمها على الآخرين، وكذلك شرح السبل التي اتبعتها الفريق في دراسة المشروع.

أشرنا سابقاً إلى عملية روتينية معتمدة في الجيش الأمريكي، وهي التي يشار إليها اختصاراً بـ AAR. وهذه العملية تتلخص في إتباع الخطوات الست التالية عقب كل مهمة ميدانية، وذلك لاستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً (راجع Bairdk, 1999).

- * خطوة 1: تحديد الهدف أو الغرض المرجو تحقيقه.
- * خطوة 2: كيف جرى تنفيذ المهمة وماذا حصل بالضبط؟ حاول أن تكون موضوعياً قدر الإمكان.
- * خطوة 3: ما الذي تعلمناه؟ حدد أهم الدروس المستفادة.
- * خطوة 4: حدد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها في ضوء هذه الدروس، صنف الإجراءات حسب طبيعتها: إجراءات قصيرة

المدى، متوسطة المدى أو بعيدة المدى.

* خطوة 5: قم بتنفيذ هذه الإجراءات.

* خطوة 6: أخبر كل من يهمه الأمر.

من المهم أن يبادر فريقك إلى اتخاذ خطوات مماثلة بصرف النظر عما إذا كانت الشركة تتوقع أن يقوم الفريق بهذه المهمة.

المبادرة إلى نشر المعرفة في أجزاء أخرى من الشركة

نقصد بـ «المعرفة» المعلومات والدروس التي استخلصها الفريق خلال دراسته للمشروع. من المهم أن يسعى الفريق لدفع العاملين في مجالات خارج إطار المشروع، إلى تطبيق توصياته في مختلف أقسامهم. إليك بعض الاقتراحات في هذا الشأن:

* ضع مصلحة الشركة نصب عينيك قولاً وفعلاً لأن ذلك سيسهل مهمة فريقك في إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى المؤسسة ككل.

* لا تتردد في طلب المساعدة من الجهات التي أقرت وساندت المشروع وكذلك أولئك الذي يمتلكون الخبرة التنظيمية، ويستطيعون بالتالي تسهيل مهمتك.

* تعاون مع العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي، آخذاً بعين الاعتبار ضرورة إشراكهم في تطبيق الإصلاحات المنشودة.

* يمكن في بعض الحالات تحميل بعض الأفراد أو الفئات مسؤولية المتابعة، إذ ليس مهماً من يقوم بهذا العمل أو ذاك، بل المهم أن تظل الإصلاحات أكبر عدد من الأقسام.

تمرين عملي 5.7: خطة عمل لتطبيق توصيات فريق المشروع بشكل فعال على المؤسسة ككل.

يُفترض أن ينفذ الفريق هاتين الخطوتين بعد الانتهاء من المشروع:

خطوة 1: أرسم أو أطلب من أحد الأفراد رسم جدول مؤلف من ثلاثة أعمدة تحمل العناوين: «ماذا؟» «من؟» «كيف؟»

ماذا؟	من؟	كيف؟
ماذا تعلمنا خلال دراستنا للمشروع	من هي الجهة التي يمكن أن تستفيد؟	كيف يمكننا تعميم الفائدة؟

خطوة 2: إملأ الفراغات سطرًا فسطرًا بدءاً من الطرف الأيمن على النحو التالي:

* **العمود الأول:** حدد أهم منجزات المشروع والدروس المستفادة.

* **العمود الثاني:** حدد الأفراد أو الفئات أو الأقسام التي يمكن أن تستفيد من النتائج التي توصل إليها المشروع.

* **العمود الثالث:** حدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان استفادة الأفراد أو الأطراف المذكورة من الخبرة المكتسبة.

عرضنا في هذا الفصل خمس خطوات عملية لتحقيق المزيد من الشمولية في دراسة وتطبيق المشروع:

خطوة عملية 1: كشف النقاب عن العلاقات التي تربط أنشطة وفعاليات المؤسسة بعضها بعضاً.

خطوة عملية 2: استقطاب دعم الأفراد الذين لهم صلة بالمشروع بصورة أو بأخرى.

خطوة عملية 3: التعلم من تجارب مشروعات سابقة.

خطوة عملية 4: عدم التردد في اتخاذ قرارات تتعارض مع ثقافة الشركة.

خطوة عملية 5: السعي لإحداث تغييرات تطل أماكن وفعاليات أخرى.

سنعرض في الفصل المقبل لأشكال عدة من الدعم المؤسسي الذي يحتاجه الفريق لضمان نجاح المشروع.